



# La performance managériale et académique du Supply Chain Management

Christine Belin-Munier

## ► To cite this version:

Christine Belin-Munier. La performance managériale et académique du Supply Chain Management. 7èmes rencontres internationales de la Recherche en Logistique, Sep 2008, Avignon, France. <http://www.airl-logistique.org/fr/files/?view=343>. hal-00767193

**HAL Id: hal-00767193**

**<https://hal.science/hal-00767193>**

Submitted on 8 Jan 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## ***La performance managériale et académique du supply chain management***

**Christine Belin-Munier**

Université de Bourgogne, France

[christine.munier@u-bourgogne.fr](mailto:christine.munier@u-bourgogne.fr)

L'OBJET de cet article est d'effectuer une revue de la littérature récente sur le SCM afin de déterminer si oui ou non il existe un consensus sur sa définition et si les différentes études relatives à sa performance conduisent à des résultats convergents. Elle est motivée par la multiplication des travaux de recherche sur le sujet ainsi que celle des différents articles portant sur ce même thème dans les revues professionnelles. L'examen de 62 articles (dont plusieurs revues de littérature) montre que les définitions et les approches du SCM diffèrent d'une étude à l'autre. Il n'y a donc pas de consensus sur ce point. De nombreuses études ont porté sur la performance du SCM, soit de façon globale, soit de façon partielle, mais là encore, il est difficile de les comparer compte tenu de la multiplicité des approches utilisées. Beaucoup reposent sur l'utilisation de questionnaires avec des items très différents, du fait entre autres de la diversité des angles d'attaque choisis. La question qui se pose alors est celle de la validité du SCM comme domaine de recherche. Or, il apparaît que même si les théories utilisées proviennent d'autres disciplines, comme les théories économiques des organisations, la stratégie ou la sociologie, l'étude du SCM constitue une approche originale des organisations. Pour l'avenir, les recherches pourraient s'appuyer sur un plus grand échange entre disciplines, en dépassant les « silos » disciplinaires.



## INTRODUCTION

Une rapide recherche sur la base de données du groupe Elsevier en utilisant comme mot clé *supply chain management* (SCM) fait apparaître 1.335 articles dont 139 pour l'année 2004, 155 pour l'année 2005, 184 pour 2006 et 273 pour l'année 2007. Il est indéniable que le SCM fait partie des problématiques de plus en plus étudiées par les chercheurs. Le grand nombre d'articles parus dans des revues de vulgarisation comme *Stratégie Logistique* ou *Logistique Magazine* montre que cette question préoccupe d'ailleurs également les praticiens.

Le début d'année 2008 a déjà produit 133 articles pour 28 revues : 31 articles dans 10 revues informatiques, 6 articles dans des revues sectorielles (agriculture, santé, alimentaire, etc.), 15 articles dans des revues de gestion (*Journal of Business Research*, *European Management Journal* et *Omega*), 40 articles dans des revues de recherche opérationnelle (*European Journal of Operational Research* et *Journal of Cleaner Production*). Le reste des articles se trouve dans des revues de gestion spécialisées en économie industrielle (23 articles dans *International Journal of Production Economics*), en marketing industriel (2 articles dans *Industrial Marketing Management*), en gestion des opérations (5 articles dans *Journal of Operations Management* et un article dans *Operations Research Letters*), en achat (un article dans *Journal of Purchasing & Supply Management*) et en transport (3 articles dans *Transport Research Part E*). Il semble donc que l'intérêt porté au SCM ne soit pas le monopole des chercheurs en logistique.

Les questions traitées sont variées, allant de la modélisation de situations simplifiées (35 articles), à la gestion de stocks (12 articles), l'étude des systèmes d'informations et des technologies informatiques (35 articles), les ventes par Internet (4 articles), l'environnement (7 articles), le développement durable (3 articles), les retours (3 articles), la réactivité (2 articles). L'analyse plus globale du SCM des problèmes de coordination, et celle de son incidence sur la performance, apparaît plus spécifiquement dans 16 articles. Face à cette apparente multiplicité il nous a paru intéressant de faire un état des lieux de la recherche aujourd'hui sur la performance du SCM s'appuyant sur 62 articles parus entre 2006 et 2008 sur ce sujet (soit au moins la dernière année disponible des revues sur la base informatique de l'université de Bourgogne).

L'objectif de la communication est de tout d'abord déterminer si oui ou non un consensus apparaît autour de la définition du SCM, en s'appuyant notamment sur de récentes revues



de la littérature ; les articles traitant de la performance de ce SCM seront ensuite étudiés. A l'issue de cette première étape, il sera possible d'apprécier la performance du SCM d'un point de vue managérial. Lors d'une seconde étape, c'est la performance académique qui sera au cœur de l'étude. La recherche en SCM apporte-t-elle des connaissances nouvelles en Sciences de Gestion ou ne fait-elle que s'approprier des théories préexistantes ? Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à cette question.

**Tableau 1** Articles utilisés

	Non encore publié	2008	2007	2006	Total
<i>Journal of Operations Management</i>	3	2	11		16
<i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>			5	8	13
<i>International Journal of Physical Distribution &amp; Logistics Management</i>			1	4	5
<i>Journal of Business Logistics</i>			6	4	10
<i>Journal of Purchasing and Supply Management</i>	1		2		3
<i>Journal of Engineering and Technology Management</i>	1				1
<i>European Management Journal</i>		1			1
<i>International Journal of Production Economics</i>	2	4			6
<i>Omega</i>		3			3
<i>Journal of Business Research</i>			1		1
<i>Strategic Management Journal</i>			1		1
<i>Journal of Financial Economics</i>		1	1		2

## 1. LA NOTION DE SCM

La *supply chain* fait l'objet d'un nombre croissant de publications en logistique, notamment dans le *Journal of Business Logistics*, selon la revue de la littérature de Davis-Sramek et Fugate (2007). Cependant, même si beaucoup d'auteurs ont cherché à définir la *supply chain* et le SCM, d'après les mêmes auteurs, des confusions demeurent et les résultats de ces travaux sont en général assez mal connus, tant du point académique que de celui des praticiens. En particulier, le SCM est souvent caractérisé par l'intégration des partenaires extérieurs. Or, cette intégration est depuis longtemps la définition de la logistique dite globale.

Burgess *et al.* (2006) sont, quant à eux, partis de la définition de Mentzer *et al.* (2001) pour sélectionner les articles traitant de ce sujet dans la base ABI / Inform Global Proquest : « SCM is defined as the systemic, strategic coordination of the traditional business functions and the tactics across these business functions within a particular company and across



business within the supply chain, for the purposes of improving the long-term performance of the individual companies and the supply chain as a whole » (Mentzer *et al.*, 2001, p. 18).

Sur les 614 articles exploitables, ils en ont retenu 100. Sur ces 100 articles, 58 ne proposent aucune définition, soit parce que le SCM n'est que partiellement pertinent pour l'étude, et dans ce cas une vue assez large du SCM est adoptée, soit parce que l'étude porte sur un aspect très spécifique, ce qui rend la aussi la recherche de définition peu pertinente. Sur les 21 articles utilisant une définition préexistante, seuls trois articles partent de la même définition (celle de Handfield et Nichols, 1999). Les autres articles proposent, soit leur propre définition (pour 12 d'entre eux), soit une modification d'une définition existante (pour les 9 restants).

Il n'y a donc toujours pas aujourd'hui de consensus sur la définition du SCM, qui peut être défini entre autres comme une activité et donc une fonction dans un processus (10 articles), comme un processus et donc une chaîne d'activités reliées (59 articles), ou comme un système et donc une série de processus liés (25 articles). Il semble néanmoins que le SCM soit majoritairement vu comme un processus ou plus précisément comme l'intégration de huit processus qui sont la gestion de la relation client, la gestion du service client, la gestion de la demande, l'exécution de la commande, la gestion du flux de production, la gestion de la relation fournisseur, le développement du produit et sa commercialisation, la gestion des retours (Chow *et al.*, 2008).

Chow *et al.* (2008) donnent deux définitions du SCM. Selon la première définition, le SCM est une approche globale et stratégique de la demande, des opérations, des approvisionnements et de la gestion du processus logistique ; selon la seconde définition, c'est une approche stratégique et hiérarchisée de la prévision de l'offre et de la demande, de l'approvisionnement en matières premières et composants, de la production, de la gestion des stocks et des approvisionnements, et de la distribution au client en fin de chaîne.

Le SCM peut être abordé sous l'angle des processus, sous celui des réseaux ou encore sous celui du développement des compétences. L'approche par les processus est entre autres celle du Global Supply Chain Forum (GSCF) et de la méthode Supply Chain Operations Reference (SCOR). L'approche par les réseaux peut consister à en étudier la configuration ou les différents types de coordination, ou encore les différentes formes de liens entre les différents partenaires de la *supply chain*. Citons par exemple la définition de Bowersox *et al.* (1999) donnée par Hult *et al.* (2007, p. 1035) : « Supply chains are value-



adding relations of partially discrete, yet inter-reliant, units that cooperatively transform raw materials into finished products through sequential, parallel, and/or network structures ». La *supply chain* peut atteindre trois niveaux qui sont celui de l'excellence opérationnelle, celui de l'intégration et celui de la supply chain virtuelle et le SCM peut lui-même prendre trois dimensions qui sont la coordination inter-fonctionnelle, la coordination inter-organisationnelle et la coordination intra-fonctionnelle. Les articles par ailleurs examinés pour cette étude sont en général focalisés sur la coordination ou la coopération inter-organisationnelle.

Pour Fugate *et al.* (2006, p. 129), « a supply chain is composed of trading partners that are interconnected with financial, information, and product/service flows. Effective management of these flows requires creating synergistic relationships between the supply and distribution partners with the objective of maximizing customer value and providing a profit for each supply chain member ». Ces mêmes auteurs rappellent par ailleurs que la coordination peut être centralisée ou non, qu'elle peut être effectuée par une personne, une équipe ou un ensemble de contrats, qu'elle peut être plus ou moins structurée et plus ou moins formalisée. De même, pour da Silveira et Arkader (2007, p. 140), « the past decade has been characterized by a move away from independent operations strategies toward integrated supply chain strategies based on improved coordination with both suppliers and customers », et pour Sheu *et al.* (2006, p. 25), « there is little doubt that collaboration is critical for a successful supply chain and optimal organizational performance ; however, what is needed for achieving inter organizational collaboration is not fully understood ».

Il semble par ailleurs que le concept de SCM ne soit plus suffisant pour couvrir la réalité des affaires. Ireland et Webb (2007) utilisent celui de *strategic supply chain* ou SC stratégique, dont les membres sont intégrés stratégiquement, opérationnellement et technologiquement grâce à des relations de long terme fondées à la fois sur la stabilité et sur la flexibilité. Gunasekaran *et al.* (2008) se focalisent sur la réactivité avec la *responsive supply chain* qui est un réseau de firmes capable de créer de la richesse pour les actionnaires dans un environnement compétitif, en réagissant rapidement et efficacement en termes de coûts à des modifications des attentes du marché.

Du côté des praticiens, l'enquête de Larson *et al.* (2007) auprès de 104 membres du CSCMP permet de confirmer pour les praticiens la segmentation des approches du SCM en quatre familles, établie à partir de leur revue de la littérature : 47 % des interviewés pensent que le SCM englobe la logistique, concerne toutes les fonctions traditionnelles et consiste en l'intégration des huit processus cités précédemment (les unionistes) ; 28 % pensent que le



SCM et la logistique sont des entités différentes avec des points d'intersection, la logistique étant plus tactique et le SCM plus stratégique (intersectionnistes) ; 19 % pensent que le SCM n'est qu'une partie de la logistique puisque la logistique tient d'ores et déjà compte des partenaires extérieurs (les traditionalistes) ; les 6 % restant pensent que le SCM n'est qu'une nouvelle appellation de la logistique (les adeptes de la re-nomination), leurs principales sources de connaissance étant l'association professionnelle, les conférences et séminaires et les revues professionnelles (les universités, les revues académiques et les livres arrivant bien après). Storey *et al.* (2006) confirment ce manque de consensus à l'échelle européenne. Pour ces auteurs, cela peut s'expliquer par le caractère émergent de la discipline et des pratiques : « Supply management can be viewed as both an emergent field of practice and an emerging academic domain » (Storey *et al.*, 2006, p. 754).

## 2. LA PERFORMANCE MANAGERIALE DU SCM

### 2.1. L'approche globale de la performance

La concurrence s'exerce moins aujourd'hui entre entreprises qu'entre *supply chains* : « Business executives and managers recognize that the ultimate success of any enterprise is no longer built around a firm's capability and capacity, but on a supply chain's capability and capacity » (Chow *et al.*, 2008, p. 666). La question de la performance du SCM est donc devenue cruciale en Sciences de Gestion et beaucoup d'études traitent du sujet, mais là encore, il y a peu de convergence tant au niveau des méthodes que de celui des résultats, bien que la validité du SCM semble généralement admise : « Supply chain management (SCM), dealing with material, financial, and information flows from raw material suppliers through to end consumers, is generally recognized as a key contributor to corporate performance, with practices being closely scrutinized by both practitioners and academics » (Robb *et al.*, 2008, p. 683).

L'étude de Larson *et al.* (2007) montre que, globalement, l'impact perçu sur la performance du SCM a dépassé les objectifs prévus pour les 104 répondants, tant en termes de service client qu'en termes de stocks, durée de cycle, niveau des ventes, qualité et coûts ; que les facteurs facilitateurs sont l'appui de la direction, la réorganisation, la coordination de la logistique avec les autres fonctions, la relation client. Enfin, les facteurs technologiques sont moins importants que les facteurs organisationnels ; les freins sont les « silos fonctionnels », l'incompatibilité des systèmes technologiques, le manque de points communs, les conflits entre membres, les compétences inadaptées des employés.



Zhou et Benton (2007), à l'aide de 125 questionnaires, d'analyse factorielle, d'équations structurelles et de régressions simples et hiérarchiques, ont étudié le lien entre le partage de l'information et les pratiques *supply chain* (impact positif pour la qualité de l'information et négatif pour l'information du consommateur), et le lien entre les pratiques *supply chain* et la performance de la distribution (délais, taux de service) ; seules les pratiques liées à la distribution ont un impact positif et significatif, contrairement aux prévisions et au JAT. Le partage de l'information a par ailleurs un impact direct sur la performance de la distribution.

Roth *et al.* (2008) ont établi des équations structurelles à partir de 667 questionnaires adressés à des sociétés américaines. Ils ont trouvé que les technologies de l'information et le SCM contribuent à améliorer les ventes et/ou la rentabilité, soit directement (les technologies pour les ventes, le SCM pour la rentabilité), soit par le biais de la compétence globale de l'entreprise à l'international pour les ventes. De leur côté, Chow *et al.* (2008) ont étudié le lien entre les objectifs, les pratiques, les compétences de la *supply chain* et la performance à l'aide de questionnaires à des cadres de sociétés américaines (101) et des cadres de sociétés taïwanaises (109). Ils ont trouvé des liens entre objectifs et pratiques, entre pratiques et compétences, et entre compétences et performance (service client, position concurrentielle, qualité).

Dans un environnement incertain, l'analyse de la performance peut être accompagnée de celle du risque. Ritchie et Brindley (2007), par l'intermédiaire de deux études de cas, ont décomposé le risque spécifique d'une entreprise en trois composantes : un risque lié à la configuration de la *supply chain*, un risque lié aux partenaires de la *supply chain* et un risque lié à la stratégie de l'organisation. L'analyse globale de la performance ne fait donc pas l'objet d'une méthode commune du fait de la multiplicité des items retenus dans les questionnaires, et l'incidence positive du SCM sur la performance n'est que partiellement démontrée.

## **2.2. Les modèles partiels**

A côté des modèles généraux, peu concluants, les revues comportent de nombreux modèles plus ou moins focalisés sur un maillon, une relation, une tâche ou une technologie. Parmi eux, se trouvent des études sur le lien entre l'intégration, le SCM et la performance. van der Vaart et van Donk (2008) ont fait une revue de la littérature sur ce thème. Ils ont examiné pour ce faire 10 revues depuis 2000, et ont retenu 33 articles. En général, les auteurs se sont centrés sur l'intégration externe et les facteurs externes de cette intégration ; la plupart





des chercheurs se sont intéressés à l'intégration avec le fournisseur et/ou le client et ont trouvé un lien direct ou indirect avec la performance de l'entreprise étudiée. Cependant, le plus souvent, les modèles ont été établis à partir des réponses d'un seul individu par unité analysée, par des appréciations personnelles de la performance et à partir de questionnaires issus d'enquêtes avec un faible taux de réponse, ce qui limite pour les auteurs la validité de ces études. Peu de chercheurs ont, qui plus est, cherché à évaluer l'impact sur la performance d'une *supply chain* plus large, et même si beaucoup de secteurs ont été étudiés, l'automobile et l'alimentaire dominant.

Les items proposés sont très nombreux et leur choix et les modes d'agrégation varient fortement d'une étude à l'autre. Les auteurs proposent de les regrouper en trois familles : les facteurs liés au mode de relation avec le fournisseur et/ou le client (relation étroite, forte, qualité de la relation, importance des facteurs sociaux, etc.), ceux liés à l'état d'esprit de cette relation (orientation à long terme, implication, confiance, engagement, etc.), et ceux liés aux pratiques et aux technologies servant de support à cette relation (EDI, GPA, etc.) : « Based on the evaluation of SCM factors and items, it seems justified to conclude that there has been excessive variation in the way authors try to capture supply chain integration, and that authors have failed to build sufficiently upon the research of their predecessors. Another observation from the 33 examined papers is that too little consideration has been given to the distinctive roles of attitude, patterns and practices in SCM, and to the interrelationships between these three factors » (van der Vaart et van Donk, 2008, p. 48). Leur modèle a été en partie testé par Chow *et al.* (2008).

En ce qui concerne l'évaluation de la performance par les chercheurs, selon les mêmes auteurs, la plupart se limitent à la performance d'une seule firme impliquée dans la *supply chain* et se concentrent sur un facteur explicatif ce qui explique la faible significativité des résultats ; la plupart des études reposent sur des appréciations personnelles de la performance émises par les répondants aux questionnaires. Là encore, les items et les méthodes utilisés varient d'une étude à une autre : « There is little consensus on how to capture the essence of supply chain integration, or on how to measure the effects of supply chain integration on performance » (van der Vaart et van Donk, 2008, p. 51).

da Silveira et Arkader (2007) ont montré à partir de 243 questionnaires administrés dans 17 pays, et à partir de la théorie des coûts de transaction, que l'investissement dans la relation fournisseur augmente la fiabilité, diminue le délai et augmente la vitesse de la distribution ; il en est de même pour l'investissement dans la relation client. En reprenant la



définition de l'intégration du Webster's Third New International Dictionary (« the unified control of a number of successive or similar economic or especially industrial processes formerly carried on independently »), Germain et Iyer (2006) ont montré à l'aide de 152 questionnaires adressés aux membres du CSCMP que l'intégration interne et l'intégration aval améliorent la performance logistique (en termes de durée du cycle de commande, de fiabilité des délais, de réactivité, etc.) qui, elle-même, contribue à améliorer la performance de la firme (en termes de coûts, de qualité du produit, d'introduction de nouveaux produits, de rapidité) ; que plus l'intégration aval est importante, plus l'impact de l'intégration interne sur la performance logistique est grand. Les auteurs justifient par ailleurs leur choix concernant les indicateurs de performance par la faiblesse des taux de réponse des questionnaires, demandant des mesures plus « dures ».

Robb *et al.* (2008) ont également testé un modèle indirect, à partir de 72 questionnaires adressés à des producteurs de mobilier implantés en Chine, entre la pratique *supply chain* (relation fournisseur, relation client, technologie, systèmes, ressources humaines) et l'importance de la valeur, de la vitesse, de la flexibilité et de l'innovation, d'une part, la performance par rapport à ces valeurs, d'autre part ; enfin le lien entre cette performance et la performance de marché. Les coefficients obtenus sont faibles. Paulraj *et al.* (2008) ont étudié l'effet médiateur de la communication inter-organisationnelle sur la relation entre l'orientation à long terme de la relation, la gouvernance du réseau et les technologies de l'information, d'une part, la performance de l'acheteur et celle du vendeur, d'autre part, à partir de 232 questionnaires administrés auprès de sociétés américaines. Ces liens indirects se doublent de deux liens directs entre l'orientation à long terme et la performance du vendeur, d'une part, la technologie de l'information et la performance de l'acheteur, d'autre part.

Selon Fugate *et al.* (2006), l'orientation *supply chain* de la relation acheteur / vendeur influence les mécanismes de coordination utilisés pour la relation qui, eux-mêmes, influencent les performances de l'acheteur et du vendeur ; leur modèle est en partie validé par une étude qualitative fondée sur 13 interviews. L'étude de 5 relations fournisseur / distributeur à Taïwan a permis à Sheu *et al.* (2006) d'établir un lien direct et indirect (par l'intermédiaire de l'orientation à long terme de la relation) entre la relation (dépendance, intensité, confiance) et l'architecture de la *supply chain* (partage de l'information, gestion des stocks, coordination, système d'information), de même qu'un lien entre cette architecture et le niveau de collaboration qui, lui-même, détermine le niveau de performance.



A partir d'une base de donnée incluant 474 sociétés, Vereecke et Muylla (2006) ont montré que le partage de l'information et que la collaboration avec le fournisseur et le client augment significativement mais faiblement la performance (en termes de livraison, coûts, approvisionnements, flexibilité et qualité, mesurée à partir de 12 indicateurs). Mitra et Singhal (2008) se sont centrés sur l'effet d'annonce de consortiums servant aux échanges électroniques B2B, supposés faciliter l'intégration des *supply chains*, sur les cours boursiers. Ils ont trouvé des rendements anormaux positifs pour l'ensemble des 144 sociétés étudiées, mais peu significatifs ; ces rendements sont plus importants et plus significatifs pour les fondateurs de l'échange, pour les grandes firmes et les firmes plus efficaces dans la gestion des stocks et dans les coûts.

D'autres auteurs ont cherché à comprendre pourquoi certaines collaborations entre membres d'une *supply chain* échouent et d'autres pas. Ces études peuvent être rattachées à ces explications partielles de la performance du SCM puisqu'elles sont centrées sur un aspect du SCM et que la performance peut être évaluée à partir de la stabilité de la *supply chain*. Une recherche exploratoire, fondée sur l'étude approfondie de 3 cas, a permis à Voordijk *et al.* (2006) de faire le lien entre la modularité des produits, celle des processus et celle de la *supply chain* : les produits intégrés tendent à être développés et construits par ces processus intégrés selon des *supply chains* elles aussi intégrées. Une autre étude exploratoire de 4 projets de collaboration pour les prévisions impliquant 4 industriels et un distributeur montre que l'investissement technologique n'est pas un obstacle clé à l'élargissement des CPFR, contrairement à la capacité limitée de prévision du distributeur ; qu'industriels et distributeurs ont des besoins de prévisions différents du fait de leurs horizons différents et qu'un long délai de fabrication combiné à un manque d'intégration interne empêchent les industriels d'utiliser efficacement les prévisions obtenues par la collaboration.

Koulikoff-Souvion et Harrisson (2007) introduisent, quant à eux, la gestion interne des ressources humaines comme facteur d'explication de la relation fournisseur qui peut être de marché (fondée sur les prix), une coopération (avec des contrats de long terme), une coordination (avec des liens en termes d'informations), voire une collaborations lorsque la *supply chain* est intégrée, mais n'en déduisent rien sur la performance. Pour Davis-Sramek *et al.* (2007), des dysfonctionnements peuvent apparaître lorsque les partenaires se méprennent sur les attentes des autres. Ellinger *et al.* (2006) se sont, pour leur part, intéressés aux obstacles aux collaborations entre logisticiens et personnes du marketing.



Il est possible de rajouter des études encore plus partielles centrées sur la relation fournisseur<sup>1</sup>, sur l'impact des délocalisations sur le risque de la *supply chain* (Schoenherr *et al.*, 2008), sur la capacité d'innovation des *supply chains* (Paton et Mc Laughlin, 2008), sur les systèmes SCM<sup>2</sup>, sur le lien entre la configuration et l'intégration du réseau des concurrents et les initiatives SCM (Danese *et al.*, 2006), sur les répercussions d'une difficulté financière le long de la *supply chain*<sup>3</sup>, sur le lien entre la technologie de l'information et la performance en fonction du groupe stratégique (Theodorou et Florou, 2008), sur la relation client<sup>4</sup>, sur les liens entre les individus (Carter *et al.*, 2007), sur l'importance de la culture de la compétition et le développement de la connaissance sur la performance de la *supply chain* (Hult *et al.*, 2007). De cette revue de la littérature il ressort l'absence de consensus tant sur la définition du SCM que sur sa performance globale ; une multitude de modèles partiels expliquent en partie la relation SCM / performance, mais sans liens.

### 3. LA PERFORMANCE ACADEMIQUE DU SCM

#### 3.1. Méthodologie et théories sous-jacentes

Selon Davis-Sramek et Fugate (2007), la logistique est une jeune discipline d'une cinquantaine d'années ; beaucoup de ses chercheurs viennent du marketing (âgé, lui, d'une centaine d'années) et de la gestion de production. Les premiers articles ont eu tendance à être plutôt descriptifs et ont utilisé des approches d'autres disciplines, mais l'examen par les auteurs des articles parus dans le *Journal of Business Logistics* depuis 1993 révèle une augmentation de la rigueur dans les travaux, la diminution du nombre d'études exploratoires, l'augmentation du nombre de tests d'hypothèses, la diminution des statistiques descriptives au profit de techniques plus poussées et l'augmentation du nombre d'articles portant sur la *supply chain*. La *supply chain* semble donc faire partie d'un domaine de recherche en phase de maturité.

---

<sup>1</sup> Karim *et al.* (2008) pour l'impact du classement du fournisseur, Rauyruen et Miller (2007) pour les facteurs explicatifs de la loyauté dans l'intention d'achat et dans l'attitude, Gonzalez-Benito (2007) pour l'incidence des achats sur la performance, Danese (2007) pour l'incidence du type de CPFR sur la profondeur de la relation, Forslund et Jonsson (2007) pour l'influence de la qualité de l'information échangée sur la performance de la *supply chain*, Bakker et Kamann (2007) pour les facteurs explicatifs de la relation, Thron *et al.* (2006) et Yeung *et al.* (2008) pour les partages d'information, Ryu *et al.* (2007) pour le lien entre dépendance et contrôle, enfin Kannan et Tan (2006) pour l'impact de l'engagement de l'acheteur et du vendeur et la sélection des fournisseurs sur le succès de la relation et, indirectement, sur la performance de la firme étudiée.

<sup>2</sup> Rendements anormaux des titres mis en évidence par Hendricks *et al.* (2007), rentabilité anormale mise en évidence par Dehning *et al.* (2007).

<sup>3</sup> Etude des rendements anormaux de Hertz et al. (2008), de l'incidence des seuls échanges d'information sur l'effet Forrester (Bailey et Francis, 2008).

<sup>4</sup> Etude de Zhao *et al.* (2007) sur l'incidence du pouvoir d'expertise, de la légitimité.



Burgess *et al.* (2006) ont conduit une revue de la littérature spécifique au SCM intégrant une centaine d'articles issus de 31 revues. La plupart des travaux viennent de chercheurs en gestion de production (26), en stratégie (22) en achats (21), mais ils ont également trouvé des articles de marketing (7), de logistique (15), d'information et communication (18), de psychologie ou sociologie (10), et de finance ou d'économie (11). Les travaux reposent sur des théories préexistantes qui sont généralement combinées. Parmi ces théories, certaines sont économiques (la théorie des coûts de transaction est utilisée dans 34 articles, celle de l'agence dans 11 articles), d'autres appartiennent au domaine du management stratégique (avantage compétitif dans 28 articles et théorie des ressources dans 3 articles), aux psychologues ou aux sociologues (apprentissage organisationnel dans 9 articles, réseaux inter-organisationnels dans 5 articles). Sur les 100 articles, 40 sont descriptifs et 31 se fondent sur des études de cas. Seuls 23 articles reposent sur des statistiques et 46 articles restent conceptuels. Les articles étudiés dans la présente communication montrent que les tests d'hypothèses ont progressé depuis, même si l'approche exploratoire par un petit nombre de cas étudié a également été trouvée. Les fondements théoriques sont les mêmes que ceux trouvés par Burgess *et al.* (2006), et la plupart des travaux combinent plusieurs théories.

Harland *et al.* (2006) arrivent aux mêmes conclusions avec leur examen de 41 articles sur le SCM parus entre 1980 et 2005. La qualité des publications augmente, mais les revues générales s'intéressent encore peu au SCM. La cohérence entre les travaux augmente, même s'ils s'appuient sur des courants théoriques variés. Selon les auteurs, le SCM n'est pas encore une discipline mais une discipline émergente à un stade encore très précoce. Crook et Combs (2007) insistent sur l'apport de la théorie de la dépendance aux ressources, nuancée par celle du pouvoir de marché. Ketchen et Hult (2007a) font, eux aussi, un inventaire des théories utilisables pour le SCM. Ils retiennent la théorie des ressources, la théorie du choix stratégique, la théorie de l'agence, la théorie des systèmes, ainsi que la théorie institutionnelle.

Pour Grimm et Cheng (2006), le champ de la logistique s'est étendu en intégrant le SCM. Les chercheurs ont amélioré la qualité de leurs publications en renforçant les fondements théoriques et en augmentant la rigueur méthodologique. Les théories utilisées sont celles des cinq forces concurrentielles de M. Porter, des coûts de transaction, des ressources et de la capacité dynamique. A ces théories, il est encore possible de rajouter la théorie de la structuration adaptative selon Holweg et Pil (2008), mais aussi la théorie du management des connaissances et des collaborations entre réseaux (Miles et Snow, 2007), les aspects



relationnels de la confiance (Wilding et Humphries, 2006), la théorie des jeux et du capital social pour expliquer les « *best value supply chains* » (Ketchen et Hult, 2007b).

Il semble donc que le SCM ne soit pas encore une discipline de recherche mais qu'il est en voie de le devenir. La recherche dans ce domaine ne peut qu'enrichir les Sciences de Gestion. Selon Gripsrud *et al.* (2006, p. 653), « whereas the marketing channels approach puts great emphasis on the actors taking part in the distribution arrangements, business logistics is focusing on the activities being performed regardless of who performs them. Thus, the two approaches complement each other and SCM may be regarded as an attempts to combine them » Il est intéressant de noter que des revues comme *Strategic Management Journal* et *Journal of Financial Economics* commencent à s'intéresser à la *supply chain*.

### **3.2. L'apport du SCM pour les différentes disciplines**

Nous nous limiterons ici à deux exemples qui sont la stratégie et la théorie financière. Les auteurs en stratégie (et en économie) étudient beaucoup les alliances. La revue rapide des derniers articles parus permet de dégager un certains nombre de problématiques qui sont, par exemple, l'impact de l'incertitude technologique sur les alliances (Letterie *et al.*, 2008), l'incidence de la légitimité (Dacin *et al.*, 2007), la forme du contrat utilisé pour matérialiser l'alliance (Reuer et Arino, 2007), les *business models* (Zott et Amit, 2008), les limites aux ajustements contractuels (Cheung et Wei, 2006), l'endettement et la répartition du pouvoir (Nikoskelainen et Wright, 2007), les différents types d'alliances (Lavie, 2007), les synergies et la complémentarité des alliances (Wang et Zajac, 2007), l'existence d'une fonction dédiée à l'alliance (Kale et Singh, 2007), les alliances multi-firmes (Lazzarini, 2007), la capacité d'innovation (Capaldo, 2007), la justice (Luo, 2008), la répétition (Goerzen, 2007), le rôle des marchés électroniques (Wang et Archer, 2007), les achats coopératifs (Schotanus et Telgen, 2007), les alliances et types de stratégies (Hoffmann, 2007), l'impact joint sur les alliances de la confiance et de l'opportunisme (Lado *et al.*, 2008), et l'impact des fluctuations de coûts sur la relation acheteur / vendeur (Camuffo *et al.*, 2007).

Lunnan et Haugland (2008) ont, quant à eux, travaillé sur le lien entre la performance et la spécificité des investissements, la complémentarité des ressources et le caractère stratégique de l'alliance. Il serait intéressant d'utiliser ces approches pour le SCM et, inversement, étudier en quoi l'intégration du SCM dans l'analyse peut améliorer la connaissance sur les alliances, en introduisant notamment la distinction entre alliances



horizontales et alliances verticales. Il semblerait que ce courant émerge lentement. Mayer et Teece (2008) ont, par exemple, étudié la différence entre un contrat d'alliance et un contrat fournisseur.

De même, en théorie financière, l'incidence des choix stratégiques sur les cours est étudiée par l'intermédiaire de l'étude des alignements des objectifs des dirigeants sur ceux des actionnaires (Davies *et al.*, 2005) ; il serait intéressant de focaliser les recherches sur l'incidence du SCM sur l'alignement des objectifs. Il est à noter que la relation fournisseur continue d'être introduite dans les recherches : après les études consacrées à la diffusion des problèmes financiers le long de la *supply chain*, la relation endettement / relation fournisseur a été étudiée par Kale et Shahrur (2007).

## CONCLUSION

Le SCM semble bel et bien être une nouvelle discipline, mais une discipline encore très jeune. Il offre de ce fait un large éventail de travaux à réaliser pour les chercheurs. Le *premier axe* pourrait consister à synthétiser, classer les différentes notions que recouvre le SCM ; il serait alors utile que les recherches ultérieures se fondent sur ces travaux pour introduire un peu de continuité. Ce travail est en partie réalisé mais pas totalement abouti. Le *deuxième axe* consisterait à reprendre l'ensemble des théories utilisées pour tenter d'en déduire un modèle plus ou moins unifié. Le *troisième axe* serait de renforcer la validité des recherches en diversifiant les types de tests (en utilisant par exemple plus de tests d'évènements) et en uniformisant les items utilisés pour les questionnaires et leurs modes d'agrégation. Le *quatrième axe* viserait à approfondir la notion de performance pour qu'elle puisse intégrer plusieurs participants de la *supply chain* si ce n'est l'intégralité (qui ne peut *a priori* s'envisager que pour les chaînes intégrées compte tenu de la difficulté d'obtention des données), les objectifs des différents acteurs et qu'elle puisse se fonder sur l'appréciation des acteurs mais également sur des données objectives, même si ces dernières sont plus difficiles à obtenir.

Par ailleurs, l'examen de l'origine géographique des chercheurs ayant écrit ou co-écrit les 62 articles étudiés montre que 46 % des contributions sont américaines, près de 30 % sont européennes (18 % du total sont anglaises) ; le reste des études provient, entre autres, d'auteurs chinois (6 %), australiens (4,5 %) et canadiens (3 %). Même si les travaux français sont encore peu présents dans les revues étudiées ici, la même évolution est observable ; citons par exemple Paché et Spalanzani (2007, p. 11) pour qui « pendant de (trop)





nombreuses années, la gestion des chaînes logistiques multi-acteurs a été cantonnée à la résolution de problèmes techniques d'optimisation des flux », et doit maintenant être appréhendée dans sa dimension stratégique, ou encore N. Fabbe-Costes pour qui il convient de passer de l'entreprise « citadelle » à l'entreprise « archipel » (dans Paché et Spalanzani, 2007).

## Références bibliographiques

- Bailey K., Francis M.** (2008), Managing information flows for improved value chain performance, *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, n°1, pp. 2-12.
- Bakker E., Kamann D.** (2007), Perception and social factors as influencing supply management : a research agenda, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, n°4, pp. 304-316.
- Bowersox D., Closs D., Stank T.** (1999), *21st Century logistics : making supply chain integration a reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook (IL)
- Burgess K., Singh P., Koroglu R.** (2006), Supply chain management : a structured literature review and implications for future research, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n°7, pp. 703-729.
- Camuffo A., Furlan A., Rettore E.** (2007), Risk sharing in supplier relations : an agency model for the Italian air-conditioning industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°11, pp. 1257-1266.
- Capaldo A.** (2007), Network structure and innovation : the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°6, pp. 585-608.
- Carter C., Ellram L., Tate W.** (2007), The use of social network analysis in logistics research, *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, n°1, pp. 137-225.
- Cheung W., Wei K.** (2006), Insider ownership and corporate performance : evidence from the adjustment cost approach, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 12, n°5, pp. 906-925.
- Chow W., Madu C., Kuei C., Lu M., Lin C., Tseng H.** (2008), Supply chain management in the U.S. and Taiwan : an empirical study, *Omega*, Vol. 36, n°4, pp. 665-679.
- Crook T., Combs J.** (2007), Sources and consequences of bargaining power in supply chains, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°2, pp. 546-555.
- Dacin M., Oliver C., Roy J.** (2007), The legitimacy of strategic alliances : an institutional perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°2, pp. 169-187.





- Danese P.** (2007), Designing CPFR collaborations : insights from seven case studies, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, n°2, pp. 181-204.
- Danese P., Romano P., Vinelli A.** (2006), Sequences of improvement in supply networks : case studies from the pharmaceutical industry, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n°11, pp. 1199-1222.
- Davies J., Hillier D., Mc Colgan P.** (2005), Ownership structure, managerial behavior and corporate value, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 11, n°4, pp. 645-660.
- Davis-Sramek B., Fugate B.** (2007), State of logistics : a visionary perspective, *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, n°2, pp. 1-34.
- Davis-Sramek B., Fugate B., Omar A.** (2007), Functional / dysfunctional supply chain exchanges, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 37, n°1, pp. 43-63.
- Dehning B., Richardson V., Zmud R.** (2007), The financial performance effects of IT-based supply chain management systems in manufacturing firms, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°4, pp. 806-824.
- Ellinger A., Keller S., Hansen J.** (2006), Bridging the divide between logistics and marketing : facilitating collaborative behaviour, *Journal of Business Logistics*, Vol. 27, n°2, pp. 1-27.
- Forslund H., Jonsson P.** (2007), The impact of forecast information quality on supply chain performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, n°1, pp. 90-107.
- Fugate B., Sahin F., Mentzer J.** (2006), Supply chain management coordination mechanisms, *Journal of Business Logistics*, Vol. 27, n°2, pp. 129-161.
- Germain R., Iyer K.** (2006), The interaction of internal and downstream integration and its association with performance, *Journal of Business Logistics*, Vol. 27, n°2, pp. 29-52.
- Goerzen A.** (2007), Alliance networks and firm performance : the impact of repeated partnerships, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°5, pp. 487-509.
- Gonzalez-Benito J.** (2007), A theory of purchasing's contribution to business performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°4, pp. 901-917.
- Grimm C., Cheng L.** (2006), The application of empirical strategic management research to supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 27, n°1, pp. 1-55.



**Gripsrud G., Jahre M., Persson G.** (2006), Supply chain management—back to the future ?, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, n°8, pp. 643-653.

**Gunasekaran A., Lai K., Cheng T.** (2008), Responsive supply chain : a competitive strategy in a networked economy, *Omega*, Vol. 36, n°4, pp. 549-564.

**Handfield R., Nichols E.** (1999), *Introduction to supply chain management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (NJ).

**Harland C., Lamming R., Walker H., Philips W., Caldwell N., Johnsen T., Knight L., Zheng J.** (2006), Supply management : is it a discipline ?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n°7, pp. 730-753.

**Hendricks K., Singhal V., Stratman J.** (2007), The impact of enterprise systems on corporate performance : A study of ERP, SCM, and CRM system implementations, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°1, pp. 65-82.

**Hertzel M., Li Z., Officer M., Rodgers K.** (2008), Inter-firm linkages and the wealth effects of financial distress along the supply chain, *Journal of Financial Economics*, Vol. 87, n°2, pp. 374-387.

**Hoffmann W.** (2007), Strategies for managing a portfolio of alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°8, pp. 827-856.

**Holweg M., Pil FK** (2008), Theoretical perspectives on the coordination of supply chains, *Journal of Operations Management*, Vol. 26, n°3, pp. 389-406.

**Hult G., Ketchen D. Jr, Arrfelt M.** (2007), Strategic supply chain management : improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°10, pp. 1035-1052.

**Ireland R., Webb J.** (2007), A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°2, pp. 482-497.

**Kale J., Shahrur H.** (2007), Corporate capital structure and the characteristics of suppliers and customers, *Journal of Financial Economics*, Vol. 83, n°2, pp. 321-365.

**Kale P., Singh H.** (2007), Building firm capabilities through learning : the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°10, pp. 981-1000.



**Kannan V., Tan K.** (2006), Buyer-supplier relationships : the impact of supplier selection and buyer-supplier engagement on relationship and firm performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, n°10, pp. 755-775.

**Karim M., Smith A., Halgamuge S., Islam M.** (2008), A comparative study of manufacturing practices and performance variables, *International Journal of Production Economics*, Vol. 112, n°2, pp. 841-859.

**Ketchen D. Jr, Hult G.** (2007a), Toward greater integration of insights from organization theory and supply chain management, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°2, pp. 455-458.

**Ketchen D. Jr, Hult G.** (2007b), Bridging organization theory and supply chain management : the case of best value supply chains, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°2, pp. 573-580.

**Koulikoff-Souviron M., Harrison A.** (2007), The pervasive human resource picture in interdependent supply relationships, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, n°1, pp. 8-27.

**Lado A., Dant R., Tekleab A.** (2008), Trust-opportunism paradox, relationalism, and performance in interfirm relationships : evidence from the retail industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, n°4, pp. 401-423.

**Larson P., Poist R., Halldorsson A.** (2007), Perspectives on logistics vs. SCM : a survey of SCM professionals, *Journal of Business Logistics*, Vol. 28, n°1, pp. 1-24.

**Lavie D.** (2007), Alliance portfolios and firm performance : a study of value creation and appropriation in the U.S. software industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°12, pp. 1187-1212.

**Lazzarini S.** (2007), The impact of membership in competing alliance constellations : evidence on the operational performance of global airlines, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°4, pp. 345-367.

**Letterie W., Hagedoorn J., van Kranenburg H., Palm F.** (2008), Information gathering through alliances, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 66, n°2, pp. 176-194.

**Lunnan R., Haugland S.** (2008), Predicting and measuring alliance performance : a multidimensional analysis, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, n°5, pp. 545-556.

**Luo Y.** (2008), Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, n°1, pp. 27-46.



**Mayer K., Teece D.-J.** (2008), Unpacking strategic alliances : the structure and purpose of alliances versus supplier relationships, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 66, n°1, pp. 106-127.

**Mentzer J., DeWitt W., Keebler J., Min S., Nix N., Smith C., Zacharia Z.** (2001), Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n°2, pp. 1-26.

**Miles R., Snow C.** (2007), Organization theory and supply chain management : an evolving research perspective, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°2, pp. 459-463.

**Mitra S., Singhal V.** (2008), Supply chain integration and shareholder value : evidence from consortium based industry exchanges, *Journal of Operations Management*, Vol. 26, n°1, pp. 96-114.

**Nikoskelainen E., Wright M.** (2007), The impact of corporate governance mechanisms on value increase in leveraged buyouts, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, n°4, pp. 511-537.

**Paché G., Spalanzani A., Eds.** (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.

**Paton R., Mc Laughlin S.** (2008), Services innovation : knowledge transfer and the supply chain, *European Management Journal*, Vol. 26, n°2, pp. 77-83.

**Paulraj A., Lado A., Chen I.** (2008), Inter-organizational communication as a relational competency : antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships, *Journal of Operations Management*, Vol. 26, n°1, pp. 45-64.

**Rauyruen P., Miller K.** (2007), Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, Vol. 60, n°1, pp. 21-31.

**Reuer J., Arino A.** (2007), Strategic alliance contracts : dimensions and determinants of contractual complexity, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°3, pp. 313-330.

**Ritchie B., Brindley C.** (2007), Supply chain risk management and performance : a guiding framework for future development, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n°3, pp. 303-322.

**Robb D., Xie B., Arthanari T.** (2008), Supply chain and operations practice and performance in Chinese furniture manufacturing, *International Journal of Production Economics*, Vol. 112, n°2, pp. 683-699.



**Roth A., Cattani K., Froehle C.** (2008), Antecedents and performance outcomes of global competence : an empirical investigation, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 25, n°1-2, pp. 75-92.

**Ryu S., Arslan H., Aydin N.** (2007), The effect of interfirm dependence structures on governance mechanisms, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, n°1, pp. 17-25.

**Schoenherr T., Rao Tummala V., Harrison T.** (2008), Assessing supply chain risks with the analytic hierarchy process : providing decision support for the offshoring decision by a U.S. manufacturing company, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 14, n°2, pp. 100-111.

**Schotanus F., Telgen J.** (2007), Developing a typology of organisational forms of cooperative purchasing, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, n°1, pp. 53-68.

**Sheu C., Yen H., Chae B.** (2006), Determinants of supplier-retailer collaboration : evidence from an international study, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n°1, pp. 24-49.

**da Silveira G., Arkader R.** (2007), The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, n°2, pp. 140-158.

**Storey J., Emberson C., Godsell J., Harrisson A.** (2006), Supply chain management : theory, practice and future challenges, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n°7, pp. 754-774.

**Theodorou P., Florou G.** (2008), Manufacturing strategies and financial performance—The effect of advanced information technology : CAD/CAM systems, *Omega*, Vol. 36, n°1, pp. 107-121.

**Thron T., Nagy G., Wassen N.** (2006), The impact of various levels of collaborative engagement on global and individual supply chain performance, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, n°8, pp. 596-620.

**van der Vaart T., van Donk D.** (2008), A critical review of survey-based research in supply chain integration, *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, n°1, pp. 42-55.

**Vereecke A., Muylle S.** (2006), Performance improvement through supply chain collaboration in Europe, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n°11, pp. 1176-1198.



**Voordijk H., Meijboom B., de Haan J.** (2006), Modularity in supply chains : a multiple case study in the construction industry, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, n°6, pp. 600-618.

**Wang S., Archer N.** (2007), Business-to-business collaboration through electronic marketplaces : an exploratory study, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 13, n°2, pp. 113-126.

**Wang L., Zajac E.** (2007), Alliance or acquisition ? A dyadic perspective on interfirm resource combinations, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, n°13, pp. 1291-1317.

**Wilding R., Humphries A.** (2006), Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organisational failure framework, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, n°4, pp. 309-329.

**Yeung A., Lo V., Yeung A., Cheng T.** (2008), Specific customer knowledge and operational performance in apparel manufacturing, *International Journal of Production Economics*, Vol. 114, à paraître.

**Zhao X., Huo B., Flynn B., Yan Yeung J.** (2007), The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain, *Journal of Operations Management*, Vol. 26, n°3, pp. 368-388.

**Zhou H., Benton W. Jr** (2007), Supply chain practice and information sharing, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, n°6, pp. 1348-1365.

**Zott C., Amit R.** (2008), The fit between product market strategy and business model : implications for firm performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, n°1, pp. 1-26.